



Montage: Fotolia/Coloures-pic/PSE-Archiv

Setzen auf ERP: Unternehmer, die betriebliche Abläufe optimieren und die Wirtschaftlichkeit steigern wollen

ERP-Systeme als Problemlöser

Erfolgsfaktoren

Ein ERP-System muss her! Immer häufiger ist dieser Ruf auch in Metallbau-Unternehmen unterschiedlichster Größe zu hören – insbesondere dann, wenn organisatorische Missstände als Ursache für mangelnde betriebliche Effizienz ausgemacht werden. Doch das ist leichter gesagt als getan: Die Neu-Einführung einer unternehmensweiten Software (ERP) steckt voller möglicher Fehlerquellen, die es auszuschalten gilt.

Dejan Hrastnik ist Geschäftsführer der PROFLEX Vertrieb GmbH mit Sitz im oberbayerischen Weßling am Ammersee, eines Anbieters von Software-Produkten speziell für Kunden der metallverarbeitenden Fertigung. Er gab uns Gelegenheit zu nachfolgendem Interview, in dem er erklärt, was bei der Einführung von ERP-Softwarelösungen zu beachten ist, wobei er nicht mit wertvollen Tipps für unsere Leser spart.

Herr Hrastnik, ERP-Programme sind ein Instrument, um die Wirtschaftlichkeit in Unternehmen zu verbessern oder Abläufe zu optimieren. Was müssen Metallbauer bedenken, bevor sie eine Software-Lösung anschaffen, und wie lange sollte eine gründliche Vorbereitung dauern?

Dejan Hrastnik: Ich würde es durchaus „radikal“ ausdrücken! Aufgrund der in den Märkten vorherrschenden Wettbewerbssituation, der im-

mer umfangreicher werdenden gesetzlichen Regularien und Normvorschriften wie z.B. EN 1090, WPK etc. und knapper werdender Ressourcen – insbesondere bei qualifiziertem Personal – sind durchgängige ERP-Systeme ein wesentlicher Garant für die Aufrechterhaltung, aber auch für die notwendige Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Derzeit wird sehr viel über Industrie 4.0 gesprochen. Produkt- und produktionsrelevante Themen spielen hier die vorherrschende Rolle. Die notwendige umfassende integrative Sicht muss jedoch auch die ablauforganisatorischen Belange im Büro mit einschließen. Dies bedarf einer systematischen Vorgehensweise in drei klassischen Phasen:

1. Bestandsaufnahme der aktuellen Abläufe, Schnittstellen und Werkzeuge;
2. Analyse der Stärken und der Schwächen;
3. Erarbeitung eines Lösungskonzeptes mit konkreten Lösungen, Zielen und Vorgaben.

Professionelle ERP-Partner mit einer umfassenden Branchen-Kenntnis unterstützen vielfach bei diesen vorgelagerten Schritten und bieten diese Dienstleistung im Rahmen ihrer Einführung an. Der zeitliche Aufwand liegt unserer Erfahrung nach je nach Unternehmensgröße zwischen zwei und zehn Tagen.

Welche Fehler werden häufig gemacht, und wie können Unternehmer Probleme vermeiden?

Dejan Hrastnik: Manchmal wird die Entscheidung, eine ERP-Lösung einzusetzen, schnell getroffen, ohne genaue Zielsetzungen festzulegen. Vor der Einführung einer unternehmensweiten Software ist es aber sehr wichtig, deutlich die Ziele zu definieren, die damit erreicht werden sollen. Tun Sie das alleine oder zusammen mit Ihren Führungskräften oder Mitarbeitern – aber tun Sie es!

Die Ziele können strategisch sein, also etwa den Aufbau eines Auftrags-Controllings betreffen. Sie können aber auch operativ sein, also zum Beispiel das schnellere Erstellen von Rechnungen bei Kleinaufträgen anstreben. Das Wichtigste ist: Sie müssen widerspiegeln, was Sie im Betrieb verbessern wollen.

Wie können solche Ziele konkret lauten?

Dejan Hrastnik: Ein mögliches Ziel ist beispielsweise, das mehrfache Erfassen von Daten in den unterschiedlichen Arbeitsbereichen zu vermeiden – das spart Aufwand. Ein weiteres Vorhaben kann sein, den Lagerbestand zu senken und so die Kapitalbindung zu verringern. Was mit einem ERP-Programm außerdem oft angestrebt wird, ist ein automatisiertes, tägliches Controlling. Das bedeutet, regelmäßig die Kosten, den Ertrag oder die Liquidität pro Auftrag zu prüfen. Viele Unternehmer setzen sich zudem das Ziel, durch Einsatz einer Zeit- und Kapazitätsplanung die Termintreue zu verbessern. Zeit einsparen ist ohnehin häufig das Motto: nicht nur die Zeit, die für die Verfügbarkeitsprüfung von Kaufteilen benötigt wird, sondern auch die für das Erstellen und Bewerten von Materialanfragen.



Foto: PROFLEX Vertrieb

Immer gut für nützliche Tipps: Dejan Hrastnik, Geschäftsführer der PROFLEX Vertrieb GmbH

Wie geht es weiter, wenn ich die Ziele definiert habe?

Dejan Hrastnik: Machen Sie die Ziele mithilfe konkreter Vorgaben messbar. Das können Werte sein – zum Beispiel der Lagerbestand in Euro, aber auch Fristen oder Zeiten wie die Verkürzung der Beschaffungsdauer. Dokumentieren Sie Ihre Ziele und Vorgaben und teilen Sie sie den Softwareanbietern mit. Das erspart so manches überdimensionierte und oft praxisfremde Pflichtenheft und hilft Ihnen, den richtigen Partner mit der richtigen Software zu finden. Gleichzeitig hilft es im Nachhinein, den Einsatz der ERP-Software auszuwerten.

Sie haben gerade die Wahl der richtigen Software angesprochen. Was muss man denn in dieser Hinsicht bedenken? Gibt es Fehler, die man vermeiden kann?

Dejan Hrastnik: Das Angebot an ERP-Lösungen ist riesig, es ist also nicht einfach, die richtige Wahl zu treffen. Was kann dabei helfen? Ein Pflichtenheft? Referenzen? Sicherlich sind diese Dinge in Kombination eine Möglichkeit, um zu verhindern, dass man die falsche Software wählt. ▶

Zum Begriff ERP

Enterprise Resource Planning (ERP) bezeichnet laut Wikipedia die unternehmerische Aufgabe, Ressourcen wie Kapital, Personal, Betriebsmittel, Material, Informations- und Kommunikationstechnik oder IT-Systeme im Sinne des Unternehmenszweckes rechtzeitig und bedarfsgerecht zu planen und zu steuern. Moderne ERP-Software hilft, Abläufe zu optimieren und Zeit und Kosten zu sparen. ■



Ein mögliches Ziel für das Einführen einer ERP-Lösung: Senken des Lagerbestandes und damit der Kapitalbindung

Versuchen Sie es aber erst einmal ganz pragmatisch: Sie sind ein mittelständisches Unternehmen in der metallverarbeitenden Fertigung. Sie arbeiten auftragsbezogen und haben einen umfassenden Kundenservice. Darüber hinaus müssen Sie permanent auf Änderungen im Rahmen der Auftragsausführung reagieren. Zusätzlich haben Sie sich eigene Ziele definiert und wissen, welche Aufgaben und Probleme Sie lösen wollen.

Treten Sie nun genau mit diesen Anforderungen und Zielen an die Softwareanbieter heran. Lassen Sie sich zeigen, mit welchen Funktionen und Abläufen das in der jeweiligen Software abgebildet werden kann. Eine ERP-Lösung, die Ihnen diese Ziele erfüllen kann, wird entsprechende Funktionen und Features zur Verfügung stellen – sie wird automatisch eine Branchensoftware sein. Das ist es, worauf es ankommt, nicht etwa auf bunte Bildschirmoptik.

Als Unternehmer habe ich die richtige Software gewählt – kann jetzt nichts mehr schiefgehen? Oder muss ich noch mehr beachten, bevor es losgeht?

Dejan Hrastnik: Die Software ist wichtig, keine Frage. Sie muss entsprechende Features und Funktionen zur Verfügung stellen, um die gestellten Aufgaben abzubilden. Doch der wesentlichere Erfolgsfaktor ist der richtige Software-Partner. Hier geht es um die Menschen, und hier kommt das Bauchgefühl zum Tragen. Es gibt Sicherheit, wenn Sie Ihre Ziele und Anforderungen mit einem Partner auf Augenhöhe diskutieren können. Nur, wer sich im Metall- und Stahlbau auskennt, kann sich mit den Themen identifizieren und gute Lösungen anbieten.

Achten Sie auf die Erfahrung und das Branchenwissen Ihres Software-Partners. Sie sollten sich auf mögliche Alternativen zu Ihren bestehenden Lösungswegen einlassen. Das kann Ihnen helfen, den

Gesamtablauf neu zu optimieren. Finden Sie auch heraus, ob Ihr potenzieller Partner die Bereitschaft mitbringt, genau Ihre speziellen Anforderungen zu lösen und diese auch weg vom bestehenden Software-Standard für Sie umzusetzen.

Die Ziele sind gesteckt, die richtige Software samt Software-Partner ist gewählt – welche Auswirkungen kann die ERP-Lösung auf die Unternehmensstruktur haben?

Dejan Hrastnik: Mit der Einführung einer ERP-Lösung haben Sie die einmalige Möglichkeit, die Prozesse in Ihrem Unternehmen effizienter zu gestalten. Auf Grundlage einer zentralen Datenbasis bekommen Sie einen neuen Überblick. Informationen und Daten aus allen Abteilungen stehen schneller und in optimaler Qualität zur Verfügung. Damit erhalten Sie eine größere Transparenz der Abläufe.

In traditionellen Unternehmen, in denen noch in Abteilungsgrenzen gedacht wird, kostet es anfangs manchen Abteilungsleiter Überwindung, zu kooperieren und seine Strukturen und Daten offenzulegen. Die Kunst ist es, die Mitarbeiter mit ins Boot zu holen und ihnen den Nutzen der Software nahezubringen. Zum Teil müssen altbewährte abteilungsinterne Lösungen weichen. Durch die neue ERP-Lösung ergeben sich aber ganz neue Vorteile: Die Transparenz ermöglicht es auch anderen Abteilungen, Ergebnisse zu beurteilen und wertzuschätzen, denn sie liegen in Form zentraler Daten vor und können nahtlos weiterverarbeitet werden.

Wer sollte das Projekt der Software-Einführung leiten? Muss das der Chef persönlich sein, oder kann er diese Aufgabe delegieren?

Dejan Hrastnik: Ein Chef muss delegieren – das ist keine Frage. Es gibt jedoch strategische Entschei-

dungen, deren Umsetzung der Geschäftsführer tragen muss. Die Einführung einer ERP-Software und die damit verbundene Partnerschaft mit einem Softwarepartner über meist mehr als zehn Jahre ist eine solche und somit Chef-Sache.

Das bedeutet nicht, dass er die Einführung selbst operativ begleiten muss. Er muss jedoch dafür Sorge tragen, dass seine Ziele klar formuliert und kommuniziert sind. Es muss bekannt sein, was mit der Einführung eines ERP-Systems erreicht werden soll. Sollte der Chef das Projekt nicht selber als Verantwortlicher leiten können, muss er einen Mitarbeiter benennen, der dies für ihn übernimmt. Dieser Mitarbeiter sollte das Unternehmen auf der einen Seite sehr gut kennen und muss auf der anderen Seite von den Projektbeteiligten und Mitarbeitern akzeptiert werden. Er muss also die Kompetenz erhalten, notwendige Entscheidungen im Projekt vorbereiten und – in Absprache mit dem Chef – treffen zu dürfen.

Der Chef muss hundertprozentig hinter dem Projektleiter stehen. Darüber hinaus muss der Mitarbeiter die notwendige Zeit bekommen, sich um das ERP-Projekt zu kümmern. Gerade in der aktiven Planungs- und Einführungsphase ist der zeitliche Aufwand ein nicht zu unterschätzender Faktor.

Die Einführung des Programmes ist also sehr zeitaufwendig. Ist sie denn auch kostenaufwendig? Mit welchen Ausgaben muss ich rechnen? Kann die ERP-Softwarelösung auch am Budget scheitern?

Dejan Hrastnik: Ja, die Einführung einer ERP-Software ist eine Investition. Sie kostet Zeit, und sie kostet Geld. Beides sind Ressourcen, die nicht unbegrenzt zur Verfügung stehen. Sie konkurrieren mit anderen notwendigen Anschaffungen und Maßnahmen im Unternehmen und müssen deswegen geplant werden.

Insbesondere beim Geld-Budget kommt der Begriff „sparen“ sehr häufig vor. Selbstverständlich möchte man die Investitionshöhe so gering wie möglich halten, ohne das Projektziel zu gefährden.

Genau das jedoch passiert, wenn an der falschen Stelle gespart wird.

Zum einen sind da die Lizenz- oder Mietkosten, die vom Softwareanbieter aufgeschlüsselt sind und den notwendigen Leistungsumfang repräsentieren. Diese sind für den Entscheider – den Chef – in der Regel verständlich und nachvollziehbar.

Schwieriger gestaltet sich dies jedoch bei den Einführungskosten. Zwar bemüht sich jeder Anbieter, auf Grundlage seiner bisherigen Erfahrungen den Aufwand für die Implementierung, Anpassung und Schulung so exakt wie möglich zu beziffern, jedoch stößt dieser Betrag meist auf Skepsis. Dies hat sicherlich damit zu tun, dass die Lizenzkosten eher als harter Faktor gesehen werden als die Einführungskosten, da deren Umfang auch stark von den eigenen Mitarbeitern abhängt.

An dieser Stelle beginnt man, sich selbst zu belügen, wenn man davon ausgeht, dass „die Mitarbeiter das eh schneller lernen“, „bei uns nichts Spezielles vorkommt“, „wir eh wissen, was wir wollen“, „jeder schon Erfahrung mit Software hat“, „in der Zeit der APPs die Software wenig Schulung braucht“ und so weiter.

Fakt ist: Wenn Sie sich ein ERP-System anschaffen, werden Sie dessen volles Potenzial nicht ausschöpfen können, wenn Ihre Mitarbeiter nicht ordentlich geschult sind. Dazu gehört nicht nur die Schulung bei der Einführung, sondern auch eine bedarfsgerechte begleitende Schulung. Denn der Leistungsumfang einer ERP-Software wird permanent verbessert und erweitert. Diese Möglichkeiten kann man nur nutzen, wenn man auch an sie herangeführt wird. Alleine im laufenden Tagesgeschäft ist das nicht möglich.

Zusammenfassend ist zu sagen: Wenn Sie in Ihrem ERP-Projekt die aufgeführten Punkte beachten, werden Sie definitiv Ihre Chancen auf eine rundum gelungene und erfolgreiche ERP-Einführung erhöhen und viele Kosten und Zeit einsparen.

Herr Hrastnik, wir bedanken uns sehr für dieses informative und aufschlussreiche Gespräch. |

Metallsoftware 2017

1. Juni 2017 in Ulm

Planung · Fertigung · Technik · Programme · Daten
www.metallsoftware-sued.de

13:30 Uhr
Impuls-Vortrag
 Stephan Sticking:
 DIN EN 1090 –
 Pflicht oder Kür?
 Landesverband Metall
 Niedersachsen/Bremen

SÜD
metall-
markt
 .net